

Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME

OLIVIER TORRES

Maître de Conférences en Sciences de Gestion

Université Paul Valéry, Montpellier III
Route de Mende, 34 199, Montpellier, Cédex 05

e-mail : olivier.torres@univ-montp3.fr

Résumé : L'objet de cette communication est de proposer une reformulation des spécificités de gestion des PME autour de la notion centrale de proximité. En s'appuyant sur le concept de PME du GREPME, l'auteur montre que chacune des caractéristiques classiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité : *proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité...*

La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Ce travail de reformulation permet alors de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative en faisant de la proximité, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. La gestion spécifique des PME semble obéir à un *principe de proximité*.

Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME

Résumé : L'objet de cette communication est de proposer une reformulation des spécificités de gestion des PME autour de la notion centrale de proximité. En s'appuyant sur le concept de PME du GREPME, l'auteur montre que chacune des caractéristiques classiques des PME peut être interprétée comme une forme particulière de proximité : *proximité hiérarchique, proximité fonctionnelle, proximité spatiale, proximité temporelle, coordination de proximité, capital de proximité...*

La proximité apparaît comme un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Elle crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Ce travail de reformulation permet alors de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative en faisant de la proximité, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. La gestion spécifique des PME semble obéir à un *principe de proximité*.

Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME

Depuis plus d'une trentaine d'années, de très nombreux travaux ont avancé la thèse d'une spécificité de gestion de la PME. Ces travaux ont contribué utilement à conceptualiser la gestion des PME. Des listes plus ou moins longues de critères ont été établies afin de décrire la réalité des PME comparativement à celle des grandes entreprises (Barreyre, 1967 ; Gervais, 1978 ; Dandridge, 1979 ; Candau, 1981 ; Hertz, 1982...). Toutefois, ces listes, aussi longues et fouillées soient elles, n'ont pas de vertu explicative. Elles décrivent, elles n'expliquent pas. La thèse de la spécificité porte à notre connaissance l'idée que l'on ne gère pas une PME comme une grande entreprise mais elle ne nous informe pas suffisamment sur la façon spécifique de la gérer. Si la gestion de la PME est spécifique, cela signifie par déduction que la gestion de la grande entreprise est également spécifique. L'usage du même qualificatif pour décrire deux réalités contraires ne peut que renforcer ce sentiment d'imprécision.

L'objet de cette communication est d'essayer de préciser le rôle et l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME. En nous appuyant sur une revue de la littérature, nous montrerons que la proximité, dans ces diverses formes, permet non seulement de décrire mais aussi, et c'est là vraisemblablement notre apport, d'expliquer la spécificité de gestion des PME. Nous terminerons cette communication en nous interrogeant sur l'opportunité de bâtir une théorie de la PME fondée sur la proximité comme noyau dur et sur les pistes de recherche qui en découlent.

1. Quel concept de PME retenir ?

La première difficulté à laquelle tout chercheur est confronté lorsqu'il travaille sur un objet de recherche est de choisir la "bonne" définition. Or, il y a en général de nombreuses définitions qui varient en fonction du caractère qualitatif ou quantitatif des critères, de leur nombre... Il y a plusieurs manières de justifier les choix. On peut retenir une définition parce qu'elle est en rapport étroit avec son champ d'application. Un chercheur en finance retiendra plus facilement une définition de la PME fondée sur des critères financiers comme l'indépendance ou le caractère familial du capital tandis qu'un chercheur en marketing s'intéressera davantage aux critères d'étendue du marché et de modes de relations entre le dirigeant et sa clientèle. En ce qui nous concerne, l'objet de notre travail est d'ordre général. Nous ne pouvons pas privilégier un champ par rapport à un autre. Bien au contraire, ce qui nous intéresse, c'est de retenir la définition la plus générale qui soit et surtout l'une de celles qui est considérée comme une référence au sein de la communauté scientifique PMiste. Notre choix n'est pas motivé par des raisons de champ d'application mais au contraire par un souci d'ordre général.

Comment alors identifier la définition la plus générale. Le chercheur peut se fier à son seul juge arbitre et retenir la définition qui lui paraît, en son âme et conscience, la plus générale. Mais cette méthode est nécessairement arbitraire. Une façon de contourner cette subjectivité est de s'en remettre au choix de la communauté elle-même. Y-a-t-il une définition qui se distingue des autres en termes de citations ? Nous sommes

d'accord avec Khun et d'autres épistémologues pour considérer que les idées et les concepts sont soumis à des variables institutionnelles et interpersonnelles. La recherche en PME, pas moins ni plus que tout autre champ disciplinaire, n'échappe à cette règle.

C'est la raison pour laquelle nous avons décidé de retenir le concept de PME du GREPME. Ce choix tient à des raisons de sociologie de la recherche propre à la communauté PME. L'équipe du GREPME est à l'origine de la *Revue Internationale PME* et de l'*AIREPME*. Ces deux "institutions" structurent implicitement une grande partie de la recherche. Ce qui fait de ce laboratoire, un organisme de recherche en PME de premier plan dans le milieu francophone lors de ces vingt dernières années.

2. Concept de PME et proximité

La définition que le GREPME (1994) donne du concept de PME est la suivante :

- la petite taille
- la centralisation de la gestion
- une faible spécialisation
- des systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés
- une stratégie intuitive ou peu formalisée

En reprenant chacune de ces dimensions, nous allons tenter d'explicitier le rôle que joue la proximité.

2. 1. Le rôle de la proximité dans la centralisation de la gestion des PME

Le mode de gestion de la PME est fortement centralisé, voire exclusivement incarnée en la personne du dirigeant-proprétaire. La définition du Rapport Bolton est très significative : "an essential characteristic of a small firm is that is managed by its owners or part owners in a personalised way, and not through the medium of a formalised management structure." (cité par Hertz,1982). C'est la raison pour laquelle Kalika (1984 : 278) considère que "dans la très petite entreprise, la centralisation des décisions autour du seul responsable qu'est le chef d'entreprise, apparaît naturelle.". Ces propos confortent ceux de Gervais (1978 : 44) qui, quelques années auparavant, écrivait que "la centralisation dans les PME n'apparaît pas comme un poids mais plus comme une nécessité naturelle du fait du charisme du chef et de l'intégration des buts individuels aux buts organisationnels".

S'il est généralement admis que le niveau de centralisation est fonction de la taille de l'entreprise, du caractère du dirigeant et de la valeur de ses subordonnés, il est aussi dépendant des conditions de l'entreprise (Kalika, 1984 : 278). En effet, la forte centralisation du pouvoir du propriétaire-dirigeant ne peut s'effectuer que dans des conditions de forte proximité et dans le cadre d'une structure compacte. C'est parce qu'il est présent auprès de ses salariés que le dirigeant accroît sa domination hiérarchique. L'emprise du dirigeant sur son entreprise dépend de son omniprésence. "Comme il est peu fréquent que la petite entreprise compte plusieurs établissements dispersés

géographiquement, le patron a la possibilité de connaître presque chaque salarié individuellement et d'apprécier leurs qualités. Plus encore, il est connu personnellement de tous" (Barreyre, 1967 : 91). La faible dimension des PME facilite donc la multiplication des contacts directs et personnels ainsi qu'un style de commandement orienté souvent vers les tâches et les personnes. "Cette intégration meilleure conduit à une valorisation personnelle pour l'individu et, dans l'hypothèse où le chef apparaît comme l'élément moteur d'une telle valorisation, la centralisation sera plus qu'acceptée : elle sera souhaitée." (Gervais, 1978).

Dans les plus petites structures, toutes les décisions importantes ont tendance à être prises par le dirigeant-proprétaire : "le sommet stratégique émerge donc comme la partie clé de la structure ; en fait, la structure comprend rarement beaucoup plus qu'un seul homme au sommet stratégique et un centre opérationnel organique." (Mintzberg, 1982 : 274). Dans sa description de la Structure Simple, Mintzberg suggère que la ligne hiérarchique est, sinon inexistante, du moins fortement réduite. Il en va de même dans les adhocraties. Cette caractéristique confère à la PME une forte proximité entre le sommet stratégique et le centre opérationnel. Cette proximité entre ces deux entités atténue l'intérêt de bâtir une ligne hiérarchique. Pourquoi multiplier les échelons intermédiaires lorsque l'on est en contact mutuel, permanent et direct ?

L'importance du rôle de la proximité dans la centralisation suggère à l'inverse l'incompatibilité de la centralisation lorsque l'entreprise met en place un management à distance. En effet, la centralisation de la gestion devient rapidement une source de dysfonctionnement dans un contexte de dispersion spatiale des activités de l'entreprise. Les distances géographiques atténuent par exemple l'efficacité de la supervision directe. Le management à distance incite à davantage de décentralisation au sein de l'organisation. Même si les décisions stratégiques restent l'apanage de la société-mère, la gestion opérationnelle des filiales est, la plupart du temps, déléguée à un responsable local. La dispersion géographique induit une plus forte décentralisation dans les modes de gestion.

En définitive, l'idée que nous voudrions avancer est que la forte centralisation des modes de gestion de la PME ainsi que la faiblesse de sa ligne hiérarchique sont des caractères qui ne peuvent que se renforcer dans un contexte de proximité. La proximité amplifie la centralisation et atténue l'intérêt de créer des intermédiaires. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de *proximité hiérarchique* pour décrire ce phénomène de renforcement de la centralisation de la PME.

2. 2. Le rôle de la proximité dans la faible spécialisation des PME

Une organisation se définit en première analyse par son niveau de spécialisation du travail et les modes de coordination.

2. 2. 1. Proximité et division du travail

Parmi les dimensions caractéristiques de spécialisation de l'entreprise, on peut retenir principalement la spécialisation fonctionnelle (Kalika, 1984 : 117), la spécialisation

des services et leur regroupement (Capet, Causse et Meunier, 1986 : 231), la spécialisation horizontale et verticale (Mintzberg, 1982). Quelles que soient les définitions retenues, le constat reste unanime : la PME est toujours sous dimensionnée en matière de spécialisation. Pour Marchesnay (1990 : 8), "au plan fonctionnel, on observe le plus souvent une difficulté à différencier les tâches, différenciation qui ne va s'affirmer qu'avec l'accroissement de la taille : par exemple, l'apparition d'un véritable service du personnel n'est effective qu'au-delà d'un seuil de plusieurs dizaines de salariés, selon Mahé de Boislandelle (1988). Ainsi, la petite entreprise apparaît-elle structurellement peu "spécialisée" (différenciée), ce à quoi elle peut tenter de remédier en externalisant certaines fonctions. Au plan décisionnel, on observe également une forte imbrication entre les décisions de finalisation (stratégiques), d'animation (administratives) et d'exploitation (opérationnelles). Là aussi, on peut parler de faible spécialisation, le chef d'entreprise étant à la fois compositeur, chef d'orchestre et, parfois, exécutant" (Marchesnay, 1990 : 8). Selon Capet, Causse et Meunier (1986, TI : 233), "dans les petites entreprises, la division du travail est peu poussée. Il n'y a que quelques services ou fonctions. Un grand nombre de tâches sont faites par le patron qui non seulement dirige, mais encore joue le rôle de chef de service, voire exécute des tâches".

Par conséquent, en PME, si la division horizontale du travail est moins poussée que dans les grandes entreprises, il semble que la dissociation conception-exécution du travail (spécialisation verticale) soit également peu fréquente puisqu'il n'est pas rare de voir le dirigeant participer lui-même à la réalisation des tâches les plus élémentaires au sein de son entreprise. La distinction opérationnel/ stratégique si courante lorsque l'on évoque la Grande Entreprise n'a pas de prise concrète en PME. De plus, l'existence d'une décomposition fonctionnelle et plus simplement l'apparition de services sont relativement rares. Le regroupement d'activité par fonctions ou services spécialisés est quasiment inexistant. "On peut considérer la PME comme un tout où toutes les fonctions sont intégrées ou du moins très fortement reliées, et où le propriétaire-dirigeant en contrôle tous les aspects, en dirigeant plusieurs fonctions et, pour quelques-unes, en y participant directement (P.A.Julien, 1992). Le dirigeant de la PME est polyvalent, ne serait-ce qu'en raison de tous les problèmes divers qu'il a du affronter lors de la phase de création et / ou de démarrage de son entreprise.

Mais cette polyvalence ne peut s'exercer que si le dirigeant est en contact permanent avec les différents problèmes qui se posent à son organisation. S'il est indéniable que la faible décomposition fonctionnelle résulte de la petite taille des entreprises, ne peut-on pas également considérer que les structures compactes des PME favorisent, à leur tour, ce type d'organisation ? Là aussi, la proximité entre les acteurs facilite la polyvalence en faisant de chacun d'eux, un observateur permanent des problèmes multiples qui se posent aux autres membres de l'entreprise. Les commerciaux côtoient plus facilement les ouvriers d'ateliers et les opérationnels. Ces contacts multiples et répétés induisent une meilleure connaissance et une plus grande sensibilisation aux divers problèmes de l'entreprise. La proximité favorise la polyvalence et donc l'absence de décomposition fonctionnelle au sein de l'entreprise.

Une autre façon de conforter l'importance de la proximité dans la faible spécialisation des tâches dans la PME est de montrer dans quelle mesure la dispersion

géographique induit à l'inverse une spécialisation plus poussée. Une fois de plus, en ce qui concerne la faible division des tâches, il semble que cette caractéristique disparaisse dans le cadre d'une structure éclatée. Les entreprises multilocalisées se définissent au contraire comme des entreprises qui poussent au maximum la décomposition des tâches pour pouvoir localiser chacune d'entre elles dans des conditions optimales d'implantation (activités fortement consommatrices en main d'œuvre localisées dans les régions ou pays à faibles coûts de fabrication ; activités de recherche-développement localisées près des centres producteurs de matière grise...). La décomposition des tâches permet une plus grande dispersion géographique des activités et induit à son tour une plus grande décentralisation.

En définitive, selon nous, si la PME est un modèle d'organisation peu structurée, c'est parce qu'elle correspond à une configuration spatiale compacte. L'idée que nous voudrions avancer est que la faible spécialisation des tâches est fortement conditionnée à un contexte de proximité. La proximité amplifie la faible spécialisation et atténue l'intérêt de créer une division des tâches trop poussée. Pour résumer notre propos, nous retiendrons la notion de *proximité fonctionnelle* pour décrire ce phénomène de renforcement de la faible spécialisation de la PME.

2. 2. 2. Proximité et coordination du travail

Même si la notion de proximité n'est jamais employée explicitement dans l'ouvrage de Mintzberg, il est possible de réarticuler la typologie des mécanismes de coordination qu'il propose. Ainsi, en ce qui concerne la standardisation des qualifications, Mintzberg (1982 : 310) considère que le professionnel qui contrôle son propre travail agit de façon indépendante par rapport à ses collègues : "les cours de stratégie d'entreprise et de marketing d'une école de gestion peuvent être coordonnés sans même que les deux professeurs concernés ne se soient rencontrés. Tant que les cours sont standards, chacun sait plus ou moins ce que l'autre enseigne". La standardisation des qualifications semble opératoire sans que les acteurs soient nécessairement en situation d'interaction. Pour renforcer ces propos, il évoque l'exemple de l'empire romain : "Une des raisons pour lesquelles l'empire romain s'est tant développé et a survécu si longtemps - un exploit prodigieux de gestion - est qu'il n'y avait pas de chemins de fer, de voitures, d'avions, de radio, de journaux ou de téléphones. Par-dessus tout pas de téléphone. Vous ne pouviez pas par conséquent garder l'illusion que vous aviez un contrôle direct sur un général ou sur le gouverneur d'une province ; vous ne pouviez avoir à l'esprit qu'il était possible de lui téléphoner, Ou qu'il pouvait vous appeler, si se développait une situation à laquelle il ne pouvait faire face, ou que vous pourriez vous rendre sur place en avion pour résoudre un problème si la situation commençait à se dégrader... Par conséquent, il n'était pas question de nommer à un poste une personne qui n'avait pas reçue une formation complète ou qui n'était pas capable de "tenir le poste". Et donc, vous procédiez à sa sélection avec grand soin et, plus encore, vous vous assuriez avant qu'il ne parte qu'il connaisse parfaitement Rome, le gouvernement romain et l'armée romaine" (Antony Jay, 1970 : 69 cité dans Mintzberg, 1982 : 366).

Par conséquent, les consuls des lointaines provinces étaient soumis à une intense sélection afin que le gouvernement romain soit sûr, qu'une fois sur place, ces derniers puissent se comporter conformément aux intérêts de Rome. La standardisation

des qualifications permet alors de maintenir un fort niveau de coordination des activités malgré l'éloignement géographique. Mais la standardisation ne se limite pas aux seules compétences des acteurs. Ainsi, la standardisation des procédés et des résultats, autres formes de coordination standardisée évoquées par Mintzberg, sont également utilisées depuis longtemps par les firmes multinationales pour diriger leurs filiales dans le monde entier. A propos des firmes multinationales, Kalika (1988) reconnaît que c'est la variable spatiale qui constitue le facteur le plus explicatif de leur plus grande structuration : "Il convient d'imputer à la nature même de la multinationale la plus forte organisation interne des filiales. La gestion des grands groupes internationaux nécessite en effet une planification et un contrôle particulièrement développés afin que des activités dispersées géographiquement s'intègrent bien dans les systèmes d'objectif du groupe".

Au total, les mécanismes de coordination standardisés établissent une "continuité organisationnelle" entre des unités qui peuvent alors être fortement dispersées spatialement. C'est parce que les différentes unités d'un groupe utilisent les mêmes règles, obéissent aux mêmes principes, respectent les mêmes procédures qu'elles sont fortement coordonnées quelle que soit leur localisation.

Si la standardisation favorise la division du travail et la dispersion des activités, l'innovation à l'inverse suscite des phases de polarisation. Ainsi, l'ajustement mutuel est généralement reconnu comme un mode de coordination fortement soumis à une proximité physique, même si certaines technologies d'information et de communication permettent de renforcer l'interactivité à distance (Rallet, 1993). Mintzberg (1982) définit l'ajustement mutuel comme "la coordination du travail par simple communication informelle". La coordination se fait essentiellement à l'aide de communication verbale et visuelle comme par exemple lors d'une partie de football. Par conséquent, il est logique de considérer que la dispersion géographique entrave la bonne marche d'un tel mode de coordination, lequel dépend fortement d'une situation de forte proximité verbale ou physique entre les acteurs.

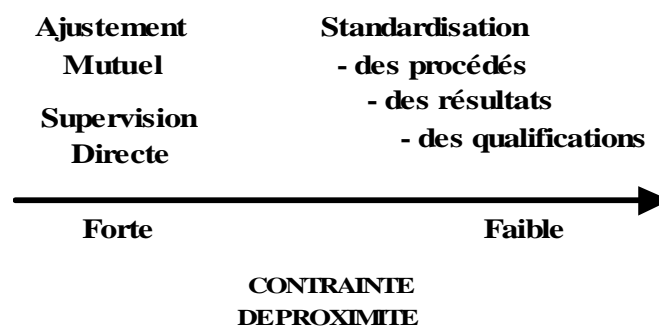
Enfin, la supervision directe est le mécanisme de coordination par lequel une personne physique se trouve investie de la responsabilité du travail des autres. Le responsable donne des instructions et contrôle directement le travail réalisé. Dans ce cas, la contrainte de proximité physique semble moins forte que pour l'ajustement mutuel même si on peut supposer que la supervision rende fréquemment nécessaire des contacts entre le responsable et ses subordonnés. L'expression "supervision directe" est assez significative à cet égard. Selon Mintzberg (1982 : 112), "la distance empêche d'avoir recours à la supervision directe". Une fois de plus, la dispersion géographique peut être un handicap pour l'efficacité de ce mode de coordination.

Au total, l'intensité de la contrainte de proximité diffère selon les mécanismes de coordination mis en œuvre par l'organisation. La proximité modifie la nature des relations d'organisation et l'efficacité des modes de coordination. Ainsi, en 1973, Otterbeck relate l'exemple d'un groupe comportant plusieurs établissements dont un d'entre eux se situe dans la même ville que la société-mère. En interrogeant le dirigeant de cette unité, l'auteur constate que les responsables du QG interviennent souvent dans les opérations de l'établissement. De plus, les responsables du QG admettent consacrer trop de temps à cette unité. Enfin, les responsables des autres unités ressentaient un faible attrait de leur unité par les membres du QG. Cette situation était la source de toute

une série de conflits. A l'évidence le comportement des responsables du QG à l'égard de l'unité toute proche n'était pas le même que vis-à-vis des autres unités du groupe, beaucoup plus éloignées : "The conflict lay in the types of integrating mechanism that were used- and imposed upon the plants- by HQ. These mechanisms were designed to manage relations between HQ and the plants, but at some distance. The fact that the distance to one plant was short enough to permit close face-to-face contact, upset the functioning of the ordinary integrating mechanisms in the case of that one plant.". Otterbeck conclut que les différentes distances géographiques entre la société-mère et les unités opérationnelles conduisent à modifier la nature des mécanismes d'intégration et de coordination entre elles. La substitution de mécanismes directs et informels aux modes plus formalisés et standardisés s'explique par la proximité géographique. Parmi l'ensemble des mécanismes de coordination évoqués dans l'étude (coordination par standardisation, coordination par le plan, coordination par ajustement mutuel), Otterbeck considère que l'ajustement mutuel est le mode le plus sensible à la distance à l'inverse des autres qui facilitent la gestion et la coordination à distance.

La relecture de ces travaux avec l'optique qui est la nôtre, c'est-à-dire intégrer la notion de proximité dans la compréhension des organisations, permet de proposer la classification suivante :

Figure 1. Mécanismes de coordination et contrainte de proximité



Schématiquement, on peut distinguer deux groupes de mécanismes de coordination :

- les modes de *coordination de proximité*. Ce sont l'ajustement mutuel et la supervision directe.
- les modes de *coordination à distance*. Ce sont les mécanismes standardisés (standardisation des procédés, des résultats et des qualifications).

Or, on peut observer que les PME se caractérisent généralement par des mécanismes de coordination fortement contraints par la proximité. La faible taille des entreprises ne favorise pas la mise en place de mécanismes standardisés. Mais, compte tenu que les PME se caractérisent en général par une structure compacte, on peut

également considérer, à l'instar d'Otterbeck, que cette caractéristique favorise la mise en place des mécanismes de coordination de proximité. Si la communication interne est peu formalisée et la plupart du temps verbale, c'est parce que les conditions de proximité requises pour ce type de coordination sont effectives.

Inversement, "lorsque le décideur est éloigné, cette symbiose ne peut plus se produire automatiquement et les interactions doivent devenir formelles pour être efficaces" (Bus, 1987). Les grandes entreprises adoptent plus fréquemment des structures dispersées géographiquement. Dans ces conditions, les dirigeants sont bien obligés de mettre en place des mécanismes de coordination différents. "La standardisation constitue pour des unités géographiquement et juridiquement distinctes, un excellent moyen de coordination" (Kalika, 1984 : 531). Puisque les groupes mondialisés sont des organisations fortement éclatées, il est alors normal que les maisons-mères définissent au sein de leurs propres services fonctionnels, les procédures qui seront exécutées dans les filiales et les établissements.

En définitive, la PME se caractérise par des mécanismes de *coordination de proximité* tandis que la grande entreprise adopte généralement des mécanismes de *coordination standardisés*. Selon nous, cette dichotomie trouve son fondement dans la configuration spatiale des activités des entreprises. Les structures compactes des PME facilitent la mise en place efficace des mécanismes d'ajustement mutuel et de supervision directe tandis que la dispersion des activités induit des mécanismes standardisés. Une fois de plus, la proximité apparaît comme le mécanisme explicatif des modes de coordination spécifiques aux PME et délimite leur cadre de validité. Nous retiendrons la notion de *coordination de proximité* pour qualifier ce phénomène.

2. 3. Le rôle de la proximité dans les systèmes d'information interne et externe simples ou peu organisés des PME

La principale caractéristique qui définit le système d'information interne des PME est sa simplicité et sa faible structuration. L'attraction des dirigeants de PME pour les médias les plus informels, pour les informations verbales a été maintes fois mise en avant dans la littérature portant sur ce domaine précis (Fallery, 1983). Selon P.A.Julien (1994 : 15), "les petites entreprises fonctionnent par dialogue ou par contact direct. A l'inverse, les grandes entreprises doivent mettre sur pied tout un mécanisme formel (et écrit) permettant le transfert d'information tout en minimisant le bruit et en favorisant le contrôle. Les très grandes entreprises vont même produire un "journal" de la compagnie pour diffuser l'information générale et empêcher que les rumeurs nuisent à l'efficacité de l'entreprise". "La préférence des chefs d'entreprise pour la communication orale se traduit par le recours à des processus mentaux de mémorisation et de traitement des informations de développement. Il est dès lors inévitable que la personnalité et les structures qu'ils mettent en place exercent des influences majeures sur les démarches de recherche et d'informations des entreprises." (Philippe, 1990 : 44). Cette préférence pour les contacts directs et les médias "chauds" est la principale marque du comportement classique de la PME.

Les systèmes d'information externes de la PME sont en général très simples. ceci est "dû à un marché relativement proche, soit géographiquement, soit

psychologiquement (...) c'est ainsi que la perception du changement sur le marché traditionnel local ou régional peut être rapidement saisie par des entrepreneurs attentifs aux moindres bruits du marché ; ce qui peut compenser jusqu'à un certain point les limites d'expertise ou le temps disponible à la réflexion" (Julien et Marchesnay, 1988 : 57). Dans les petites entreprises, le dirigeant fonctionne par dialogue et par contact direct tant avec les membres du personnel que les clients et fournisseurs avec lesquels il peut discuter directement tant pour connaître leurs besoins et leurs goûts qu'expliquer les différents aspects de ses produits (Julien, 1994 : 15). Les systèmes d'information sont simples parce que fondés sur une forte proximité physique entre le dirigeant et les principaux acteurs de l'univers de la PME. Ainsi, en décortiquant le fonctionnement d'une toute petite entreprise innovatrice en voie de création, Planque (1987) montre que "le vecteur d'obtention de l'information est un ensemble de relations interpersonnelles informelles, non institutionnalisées et non structurées. La localisation des "nœuds" du réseau, étant donné le type de communication utilisé, est principalement limitée à la région dans laquelle l'innovateur potentiel est susceptible de se déplacer aisément;" ce type de comportement est directement lié aux spécificités des petites organisations : la dimension relationnelle est plus importante que la dimension organisationnelle.

En général, le marché de la PME est plutôt local. Lorsque l'étendue géographique du marché s'élargit, il devient alors plus difficile pour le dirigeant de maintenir des contacts étroits et directs avec ses clients. Bien entendu, cela se complique lorsque l'entreprise importe et délocalise également une partie de sa production à l'étranger. L'éloignement des principaux partenaires de l'entreprise (clients, fournisseurs, employés et/ ou collaborateurs dans le cadre d'un accord de coopération internationale) conduit le dirigeant à mettre en place un système de collecte d'informations beaucoup plus sophistiqué. Selon S.Urban (1993 : 144) "le besoin de coordination est renforcé lorsque les structures organisationnelles se démultiplient, qu'elles passent d'une structure unique, sans distinction de fonction à une forme en M distinguant des secteurs géographiques ou des zones de produits fonctionnant de façon autonome... Ce problème de la coordination ne touche pas seulement tel ou tel groupe multinational, mais se généralise pour se poser à tous les acteurs industriels". Ainsi, les entreprises qui disposent d'unités à l'étranger sont souvent amenées à demander aux membres de leur personnel d'établir des documents écrits: rapports d'activité (reporting), tableaux de bord, budgets.... La transmission de l'information devient alors plus formalisée. Pour Kalika (1984), l'éloignement géographique constitue précisément un facteur qui pousse à la formalisation, la distance nécessitant un recours plus important à l'écrit. La dispersion géographique des activités suscite un besoin naturel de contrôle surtout dans un contexte d'essor des investissements internationaux (Urban, 1993). D'une manière générale, on saisit là comment les configurations spatiales rejaillissent directement sur la capacité informationnelle de la firme (Léo, 1993).

En définitive, les systèmes d'information en contexte PME semblent sous dimensionnés. Ce sous dimensionnement est souvent interprété comme la conséquence du faible intérêt généralement porté par certains dirigeants à la valeur stratégique de l'information (Chapellier,1995). Mais ce sous dimensionnement peut également être appréhendé comme la résultante d'une configuration spatiale concentrée favorable à la mise en place de systèmes d'information informels, souples et directs. La proximité des acteurs facilite

la communication directe et verbale. La formalisation et l'écriture ne sont pas indispensables. Cela explique la correspondance, maintes fois observée, entre proximité et politique minimaliste de gestion de l'information. On retiendra la notion de *systèmes d'information de proximité*.

2. 4. Le rôle de la proximité dans la stratégie intuitive ou peu formalisée des PME

"Le cycle de décision stratégique, ou l'horizon temporel de la PME est le plus souvent à court terme, étant axé sur la réaction plutôt que l'anticipation. De plus, ces entreprises emploient peu de méthodes et de techniques de gestion telles que la prévision, l'analyse financière et la gestion de projet. Le processus décisionnel des gestionnaires de PME est d'ailleurs vu comme étant plus intuitif, "au juger", moins dépendant d'information et de modèles formels de prise de décision". (Blili et Raymond, 1994 : 229). "Les chefs de PME auraient, pour prendre leurs décisions, le plus souvent exclusivement recours à leurs seuls jugements, intuitions et expériences et auraient pour la plupart une propension naturelle à penser qu'ils sont capables de gérer leur affaire seuls, sans autre système d'information de gestion que celui constitué par quelques données comptables qu'ils jugent essentielles" (Chapellier, 1995 : 405). Généralement, dans les PME, "le processus de décision fonctionne le plus souvent selon le schéma intuition-décision-action. Ce qui fait que la stratégie est avant tout implicite et très souple" (Julien dans Julien et Marchesnay, 1988, p57). A en juger aux propos suivants de P.A.Julien (1994 : 15), les caractères informel et intuitif qui spécifient la stratégie de la PME trouvent explicitement leurs fondements dans la proximité : "Alors que les grandes entreprises doivent préparer des "plans" relativement précis des actions à venir pour que toute la direction puisse s'y référer, dans les petites entreprises, le propriétaire-dirigeant est suffisamment proche de ses employés clé pour leur expliquer au besoin tout changement de direction".

En clair, il faut convenir de la quasi-absence de planification dans les PME (d'Amboise, 1994). L'existence de programme de recherche ou de plans de financement (Desrochers dans GREPME, 1994), de formation (Fabi et Garand dans GREPME, 1994 ; Paradas et Torrès, 1996), de commercialisation-marketing (Perreault et Dussault dans GREPME, 1994), d'approvisionnement ou de production est extrêmement rare en PME. Quand de tels plans existent, les horizons temporels sont généralement courts. Les plans pluriannuels semblent plutôt l'apanage de la grande entreprise. D'Amboise (1994) résume très bien la situation : "La gestion quotidienne de la PME traite le plus souvent de problèmes immédiats, ce qui rend plus difficile une vision globale et à long terme pour l'entreprise (...) Les objectifs et résultats sont par nature plus tactiques et orientés vers le court terme". En définitive, plus la taille de l'entreprise est petite, plus son horizon temporel semble court. Les activités à horizon temporel long (recherche et développement, formation...) sont, sinon absentes, du moins relativement moins fréquentes dans les PME que dans les grandes entreprises. De plus, la PME rechigne les engagements lourds et massifs (toute proportion gardée) car ils contraignent l'entreprise sur le long terme et sont souvent source d'irréversibilité.

Pour autant, cette absence de planification ne signifie pas absence de stratégie. Marchesnay (1988 : 67) souligne les ravages causés par le sophisme selon lequel la petite entreprise n'a pas de stratégie ou ferait de la stratégie sans le savoir. En fait, compte tenu du fait que la prise de décision appartient à un individu, il convient de poser le primat des processus sur les procédures. Ce qui spécifie le mieux la petite entreprise, c'est la confusion entre la stratégie, la politique générale et le management stratégique (mise en œuvre planifiée et décentralisée d'objectifs décidés par la direction générale). La Corporate Strategy et la Business Strategy sont intimement liées, indissociées. Ces différents aspects confèrent alors à l'analyse stratégique en petite entreprise un caractère essentiellement systémique et processuel (Marchesnay, 1988). Ainsi, il n'est pas anodin que dans la littérature consacrée à la PME, les notions de planification stratégique aient cédé le pas à celles d'intention stratégique ou de vision stratégique (Bayad et Nebenhaus, 1996). "La véritable stratégie planifiée sera réservée aux grandes entreprises, à leurs ressources importantes et leur capacité de prévision à long terme, alors que la stratégie entrepreneuriale décrit l'existence d'une véritable vision stratégique de la mission à accomplir chez les dirigeants de plus petites entreprises, avec une grande faculté d'inflexion, rendue possible par le fait que les intentions stratégiques ont pour siège une seule personne (Paradas, 1996 : 9).

Faute de temps, un dirigeant ne peut que fonctionner par intuition, y compris lorsqu'il s'agit de prendre des décisions stratégiques qui devraient pourtant reposer sur un processus décisionnel largement mûri et réfléchi. Le dirigeant ressent les évolutions de son environnement comme des opportunités ou des menaces sans être forcément capable d'en fournir les raisons. Dans ce cas, ne pourrait-on pas parler "d'intuition stratégique" et compléter le schéma "intuition-décision-action" par une ultime phase de "rationalisation a posteriori", très fréquente en PME ? Les explications de la souplesse de la PME (mais aussi de ses faiblesses chroniques si l'on en juge aux taux de défaillances supérieurs à ceux des entreprises de plus grande taille) résident vraisemblablement dans la proximité stratégique et temporelle qui caractérise les PME. Les notions de réactivité, de flexibilité, d'interactivité, d'adaptabilité, de souplesse sont autant de qualités qui sont généralement associées à la PME peuvent aussi être interprétées comme une grande proximité temporelle. Ces caractéristiques spécifiques aux petites entreprises constituent "des avantages qui leur sont propres, tels que la rapidité avec laquelle les décisions sont exécutées, la proximité des marchés ainsi qu'une plus grande capacité de s'adapter et de changer d'orientation à court terme" (Bili et Raymond, 1994 : 226).

Enfin, si l'on reprend la notion de "petite entreprise industrielle très performante" défini par Courault et Rerat (Courault, 1993 : 235), il apparaît que "ces entreprises ont ceci de spécifique qu'elles ont su précisément tirer leur efficacité de l'aptitude à savoir profiter de toutes les opportunités et ressources locales pour tirer parti des transformations du marché. C'est en cela que la flexibilité productive qui est la marque des entreprises de tout système local est intrinsèquement une affaire de flexibilité locale". La flexibilité organisationnelle est donc selon Courault (1993 : 233) "d'essence locale" puisque les différentes formes de flexibilité tiennent beaucoup plus du bricolage que d'un savoir-faire codifié et légitimé.

En définitive, la préférence pour le court terme, l'aspect intuitif de la formulation stratégique, les qualités de flexibilité, de souplesse, de réactivité dont font preuve les PME sont autant de caractères qui reposent sur des effets de proximité. Pour qualifier ce phénomène, nous emploierons la notion de *proximité temporelle*.

Conclusion : La gestion de la PME comme un *mix de proximité*

L'objet de cette communication est d'insister sur le rôle de la proximité dans le mode de gestion spécifique de PME. Nous avons essayé de montrer que chaque caractéristique du concept de PME du GREPME (1994) peut être interprétée comme une forme particulière de proximité :

D'une SPECIFICITE de gestion...	...à une gestion de PROXIMITE
Petite taille	<i>Proximité spatiale</i>
Centralisation de la gestion	<i>Proximité hiérarchique</i>
Faible spécialisation	<i>Proximité fonctionnelle</i> <i>Coordination de proximité</i>
Systemes d'information informels et simples	<i>Systemes d'information de proximité</i>
Stratégie intuitive ou peu formalisée	<i>Proximité temporelle</i>

Cette démonstration est tributaire du choix initial en faveur du concept de PME du GREPME. Est-ce dire qu'une autre conception se serait moins bien prêtée à la démonstration ? Nous ne le pensons pas car nous aurions pu intégrer bien d'autres dimensions et bien d'autres travaux qui attestent du rôle et de l'importance de la proximité dans le fonctionnement et le développement des PME.

La théorie de la hiérarchisation des choix financiers de Myers (1984), les concepts de "territoire financier" de Belletante (1991) et plus récemment la notion de "*capital de proximité*" de Crevoisier et Wermeille (1996) confortent l'importance du rôle de la proximité en matière financière.

Les travaux de l'Ecole d'Uppsala (Johanson et Wiedersheim-Paul, 1975) ont également mis en évidence le rôle de la proximité dans le processus séquentiel de l'internationalisation des PME. De même, en matière de stratégie de diversification, Puthod et Ganassali (1996) emploient le terme de "*diversification de proximité*" pour bien insister sur le fait que la PME se diversifie d'abord sur la base de savoir-faire voisins.

De même, nous aurions pu insister sur la *proximité familiale* qui joue un rôle fondamental dans les PME notamment en matière de recrutement des employés ou de fixation des objectifs (refus de la croissance pour préserver un contrôle familial, stratégie de transmission au sein de la famille...).

On pourrait également évoquer le concept *d'assise locale* de Michun (1994) qui montre à partir d'une étude empirique que "les petites entreprises sont souvent amenées à prendre appui sur les potentialités de leur environnement local afin d'améliorer la résolution de nombreux problèmes d'information, d'innovation, d'organisation du travail".

Plus récemment, le concept d'effet de microcosme développé par Mahé de Boislandelle (1996) puise sa dynamique et ses fondements dans les "*focalisations de proximité*" qui résultent selon l'auteur de la "focalisation de l'attention, de l'énergie réflexive d'un sujet sur l'immédiat dans le temps (le terme le plus rapproché, c'est-à-dire le court terme...) et dans l'espace (ou par l'esprit) (le plus proche physiquement ou psychologiquement)".

Bien d'autres travaux théoriques concernant les PME peuvent être mobilisés pour attester de l'importance de la proximité : la théorie des interstices de Penrose, la théorie des districts italiens, la théorie des milieux innovants du GREMI, la théorie de la glocalisation de Johannisson (1994)... Toutes ces théories font de la proximité un principe actif dans le mode de fonctionnement des PME.

La proximité, telle que nous l'abordons, ne se limite pas à une simple mesure métrique ou à une faible distance géographique. Elle est aussi un construit stratégique et organisationnel qui permet au dirigeant de la PME de maintenir son emprise sur l'entreprise et son évolution. Les proximités hiérarchique, fonctionnelle, temporelle, spatiale...forment un cadre d'ensemble relativement cohérent. La proximité crée les conditions nécessaires à l'action dans une organisation centralisée, faiblement spécialisée, dotée de systèmes d'information interne et externe simples et privilégiant des stratégies intuitives ou peu formalisées.

Ce travail de reformulation permet de passer d'une approche descriptive (énumération de caractères) à une approche explicative regroupant tous les caractères classiques de la PME autour d'un mécanisme fédérateur et faisant de ce mécanisme, la condition nécessaire au fonctionnement classique de la PME. En d'autres termes, il nous semble que la gestion spécifique des PME obéit à un *principe de proximité*.

L'identification de ce principe de proximité nous invite à poursuivre l'effort de généralisation et à suggérer une théorie de gestion des PME dont le noyau dur est la proximité. En invitant les chercheurs PMistes à une meilleure prise en compte des phénomènes de proximité, nous avons la sensation de "mieux" préciser la nature de la spécificité de gestion des PME. En effet, ce travail d'explicitation se prête mieux à l'exercice de la réfutation. La thèse de la proximité a le mérite d'apporter une information plus précise que la notion floue et ambiguë de spécificité. Comme le note Chalmers : "Plus une théorie est formulée précisément, plus elle devient falsifiable. Si nous acceptons qu'une théorie est d'autant meilleure qu'elle est falsifiable, alors il nous faut aussi accepter le fait que les énoncés les plus précis sont les meilleurs".

Pour vérifier cette thèse de la proximité comme noyau dur de la théorie des PME, il resterait à poursuivre l'analyse en vérifiant qu'une entreprise de petite taille gérant ses activités à distance (par exemple à la suite de l'adoption d'une stratégie de globalisation) n'est plus conforme à la conception classique de la PME¹.

¹ C'est précisément ce que nous avons fait dans notre thèse de doctorat (Torrès, 1997) dont les résultats empiriques montrent une dilution des spécificités de gestion des PME liée à l'adoption d'un mode de management à distance. Pour une explication détaillée de ce processus, on invite le lecteur à se reporter également aux ouvrages "PME : de nouvelles approches" (Torrès, 1998) et "les PME" (Torrès, 1999).

BIBLIOGRAPHIE

- BARREYRE.P.Y (1967), "L'horizon économique des petites et moyennes entreprises", Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université de Grenoble, 480p.
- BAYAD.M et D. NEBENHAUS (1994), "Recherches sur la GRH en PME: proposition en vue d'un modèle théorique", communication au Vème Congrès de l'AGRH, pp235-242.
- BELLETANE.B (1991), "pour une approche des spécificités financières de la PME au travers du concept de territoire financier", Revue Internationale PME, Vol 1, n°4, pp49-79.
- BLILIS et L. RAYMOND (1994), "Les systèmes d'information", pp221-243 dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica, 351p.
- BROOKSBANK. R (1991), "Defining the small business: a new classification of company size", entrepreneurship and regional development, n°3, pp17-31.
- BUS. F (1987), "Communiquer et manager à distance", Editions Chotard, Paris.
- CANDAU.P (1981), "Pour une taxonomie de l'hypofirme", Revue d'Economie Industrielle, n°16, pp16-33.
- CAPET.M ; CAUSSE.G et J. MEUNIER (1986) "Diagnostic, Organisation, Planification d'Entreprise", Editions Economica-Gestion, Tome 1, 587p.
- CHALMERS.A.F (1987), "Qu'est-ce que la science ?", Le livre de poche, biblio essais, traduction française, version originale 1982 (seconde version), 287p.
- CHAPELLIER.P (1995), "Données comptables et système d'information du dirigeant de PME", communication au deuxième CIFPME, Paris, pp405-422.
- COURAULT.B.A (1993), "Les PMI choletaises et l'export. Une étude de cas", communication au colloque d'Aix-en-Provence "PME-PMI, développement international", pp227-246.
- CREVOISIER.O et I.WERMEILLE (1996), "structures spatiales différenciées de financement des grandes entreprises et des PME régionales", communication au troisième CIFPME, Trois-Rivières, pp694-705.
- D'AMBOISE.G (1993), "Empirical research on SME'S : The past ten years in Canada", Journal of Small Business & Entrepreneurship, vol. 10, n°2, pp2-12.
- DANDRIDGE.T.C (1979), "Children are not "little grownp-ups": small business needs its own organizational theory", Journal of Small Business Management, Vol 17, n°2, pp53-57.
- DESROCHERS. J (1994), "La gestion financière de la PME", pp206-220 dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica, 351p.
- FALLERY.B (1983), "Un système d'information du dirigeant pour les PME", Revue Française de Gestion, Nov-Dèc, pp70-76.
- GERVAIS.M (1978), "Pour une théorie de l'organisation-PME", Revue Française de Gestion n°15, pp37-48.
- GREPME (sous la direction de P.A. JULIEN) (1994), "Les PME: bilan et perspectives, Editions Economica, 352p.
- HERTZ.L (1982), "In search of a small business definition; an exploration of the small-business definitions of U.S, the U.K., Israel and the People's Republic of China.", University Press of America, 454p.
- JOHANNISSON.B (1994), "Building a "glocal" strategy - internationalizing small firms through local networking -", communication à la 39ième Conférence Mondiale de l'ICSB

: "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international.", Strasbourg, pp127-135.

JOHANSON.J et F. WIEDERSHEIM-PAUL (1975), "The internationalization of the firm: four swedish cases", *Journal of Management Studies*, pp305-322, October.

JULIEN.P.A et M. MARCHESNAY (1988), "La petite entreprise.", Editions Vuibert, 288p.

JULIEN.P.A et M. MARCHESNAY (1992), "Des procédures aux processus stratégiques dans les PME", pp 97-129 dans "Perspectives en management stratégique", Tome 1:1992/1993, sous la direction d'A.Noël, Editions Economica-Gestion, 431p.

JULIEN.P.A (1993), "Small businesses as a research subject : some reflections on knowledge of small business and its effects on economic theory.", *Small Business Economics* 5, pp17-166.

KALIKA.M (1984), " Contribution à la connaissance de la structure organisationnelle: essai d'analyse systémique.", Thèse de Doctorat d'Etat en Sciences de Gestion, Université de Bordeaux 1, 1146p.

KALIKA.M (1988), "Structures d'entreprises: réalités, déterminants, performances", Editions Economica-Gestion, 428p.

LEO.P.Y, MONNOYER-LONGE.M.C, PHILIPPE.J (1990), "Stratégies internationales des PME", Editions Economica.

MAHE de BOISLANDELLE (1988), "Gestion des ressources humaines dans les PME", Editions Economica, Collection Techniques de Gestion, Paris, 322p.

MAHE de BOISLANDELLE.H (1996), "L'effet de grossissement chez le dirigeant de PME : ses incidences au plan du management des hommes et de la GRH", communication au 11ème CIPME, pp101-112.

MARCHESNAY M (1990), "Les stratégies de spécialisation", *Encyclopédie des sciences de gestion*, Editions Vuibert.

MARCHESNAY.M (1991), "La PME : une gestion spécifique ?", *Economie Rurale*, n°206, pp11-17.

MICHUN.S (1994), "Phénomènes de proximité et petite entreprise", Actes de la 39^e Conférence Mondiale de l'ICSB, "Les PME/PMI et leur contribution au développement régional et international", 27-29 juin, Strasbourg, pp227-235.

MINTZBERG.H (1982), "Structure et dynamique des organisations", Editions d'organisation, 434p.

MYERS S.C (1984), "The capital structure puzzle", *Journal of finance*, Vol 39, n°3, p. 575-592.

OTTERBECK.L (1973), "Location and strategic planning : towards a contingency theory of industrial location", *The Economic Research Institute*, Stockholm, 66p.

PARADAS A. et O. TORRES (1996), "Les politiques de formation de PME françaises de classe mondiale", *Revue Internationale PME*, vol. 9, n°2, p.7-35.

PERREAULT.J et DUSSAULT.L (1994), "Le marketing de la PME", pp126-150 dans "PME : bilan et perspectives", Editions Economica, 351p.

PHILIPPE.J (1990), "Information et milieu économique, des ressources à mobiliser." dans "Stratégies internationales des PME" sous la direction de LEO.P.Y, MONNOYER-LONGE.M.C, PHILIPPE.J, Editions Economica.

PLANQUE.B (1987), "La PME innovatrice : quel est le rôle du milieu local ?", *Revue Internationale PME*.

PUTHOD.D et S.GANASSALI (1996), "L'alliance, une option permettant de contourner les dilemmes classiques de la PME", communication au IIIème CIFPME, Trois-Rivières, pp388-397.

RALLET.A (1993), "Choix de proximité et processus technologique", Revue d'Economie Régionale et Urbaine, n°3, pp365-386.

TORRES O (1997), "Pour une approche critique de la spécificité de gestion de la PME : application au cas de la globalisation", Thèse de doctorat, Université Montpellier I, 352p.

TORRES O (1998), "PME : de nouvelles approches", (Sous la coordination de), Editions Economica, 187p.

TORRES O (1999), "Les PME", Editions Flammarion, 128p.

URBAN.S (1993), "Management international.", Les essentiels de la gestion, Editions Litec, 205 p.